

Ю. Д. Шмидт, А. В. Купера

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО И УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА ВУЗА

Y. D. Shmidt, A. V. Kupera

The work's motivation of universities professor and subordinate academic staff

The article considers points of stimulating job of officers on the level of department – the main structural university subdivision. The author suggests calculation methods for the size of off-budget stimulating additional payment department's workers. This methods takes into account students, studying by compensating basis, academic hours and participation of each worker into results of department activity.

На протяжении последних пяти лет различные системы стимулирования труда широко применяются в российских высших учебных заведениях. Анализ литературных источников и документов различных вузов показывает, что наибольшее внимание при формировании систем стимулирования труда сотрудников вуза уделяется профессорско-преподавательскому составу (ППС) [1, 2]. Это является достаточно обоснованным, так как именно труд преподавателей непосредственно влияет на качество основной деятельности вуза.

Попытки разработать достаточно обоснованную систему оценки эффективности труда преподавателей предпринимаются уже давно, отдельные вузы накопили известный опыт оценки работы ППС. Очевидно, что не может быть универсальной системы оценки качества труда работников вузов, ибо вузы весьма существенно отличаются друг от друга по своему статусу, профилю подготовки, численности обучающихся, организационной структуре, масштабам научной работы, структуре и квалификации персонала и другим признакам. По мнению Г. Х. Гендлера и Н. И. Ведерниковой, «каждый вуз должен разработать свою систему показателей и критериев оценки» [3]. Однако, с нашей точки зрения, основу таких систем должны составлять общие методологические и методические подходы.

Многогранный характер работы, широкий перечень обязанностей требуют для оценки труда преподавателей вузов наличия такого подхода, который бы учитывал качество и результативность всех основных видов их деятельности. Система стимулирования труда ППС и учебно-вспомогательного

персонала вуза должна удовлетворять следующим требованиям:

1) охватывать все важнейшие виды деятельности преподавателей вуза и в этом смысле обеспечивать комплексный характер оценки;

2) обеспечивать «квалиметрию» качества труда сотрудников кафедры;

3) быть объективной и, по возможности, сводить до минимума элемент субъективизма в оценке качества работы сотрудников кафедры, позволять формализовать процесс определения итоговой оценки;

4) при определении размера оплаты труда быть направленной не на снижение зарплаты менее результативно работающих преподавателей и лаборантов, а на стимулирование труда сотрудников, имеющих лучшие результаты в работе;

5) критерии качества работы преподавателей должны максимально приближаться к критериям качества работы вуза;

6) быть достаточно гибкой, позволяющей на разных этапах развития вуза изменять акценты, усатанавливать новые приоритеты за счет изменения количественной оценки различных видов деятельности ППС и учебно-вспомогательного персонала.

Предлагается внедрение гибкой системы оплаты труда, в которой заработная плата ППС и учебно-вспомогательного персонала вуза состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой базовый оклад работников со всеми доплатами и надбавками, которые регламентируются бюджетным фондом заработной платы, а переменная часть представляет собой доплату, размер которой зави-

сит от общей эффективности работы (внебюджетной прибыли) кафедры. В качестве результирующей эффективности труда каждого работника в предлагаемой системе стимулирования используется обобщенный коэффициент трудового участия (вклада) (КТУ или КТВ) каждого конкретного работника в деятельности кафедры. В отличие от системы начисления баллов, на которой основаны почти все существующие методики рейтинговой оценки деятельности преподавателей, метод коэффициента трудового вклада является менее громоздким и более универсальным методом оценки эффективности труда всех категорий работников.

Сумма начисленной внебюджетной заработной платы для отдельного сотрудника кафедры вычисляется по формуле:

$$ЗП_i = \frac{КТВ_i}{\sum_{i=1}^n КТВ_i} \times \Phi ОТ,$$

где $ЗП_i$ — начисленная заработная плата i -го сотрудника кафедры из внебюджетных средств, руб.;

$\Phi ОТ$ — сумма внебюджетных средств кафедры, руб.;

n — общая численность сотрудников кафедры;

$КТВ_i$ — коэффициент трудового вклада i -го сотрудника кафедры, доли.

Объем внебюджетных средств кафедры зависит от количества и «стоимости» учебных часов, затраченных данной кафедрой на обучение контрактных студентов всех специальностей в соответствии с учебным планом. Исходными документами (информационной базой) для определения ФОТ кафедры являются:

1) список закрепленных за кафедрой дисциплин;

2) рабочий учебный план кафедры на год, в котором для каждой закрепленной за кафедрой дисциплины в разрезе специальностей приведена нагрузка в часах по таким видам учебных поручений, как лекции, практические занятия, лабораторные занятия и формы контроля;

3) нормативы для выполнения учебных поручений;

4) контингент контрактных студентов по курсам и специальностям, изучающий закрепленные за кафедрой дисциплины;

5) график учебного процесса.

Стоимость одного часа учебной нагрузки для k -го курса s -й специальности (V_k^s) вычисляется по следующей формуле:

$$V_k^s = \frac{Kont_k^s \times Cost_k^s}{Q_k^s},$$

а сумма заработанных внебюджетных средств кафедры от обучения контрактных студентов s -й специальности ($\Phi ОТ^s$) — по формуле:

$$\Phi ОТ^s = \left(\sum_{k=1}^6 V_k^s \times T_k^s \right) \times p^s,$$

где $Kont_k^s$ — контингент контрактных студентов, обучающихся на k -м курсе s -й специальности;

$Cost_k^s$ — стоимость обучения одного контрактного студента, обучающегося на k -м курсе s -й специальности;

Q_k^s — количество часов учебной нагрузки (включая часы различных форм контроля), необходимых по рабочему плану для k -го курса s -й специальности;

T_k^s — число часов учебной нагрузки данной кафедры для k -го курса s -й специальности;

p^s — коэффициент, определяющий долю внебюджетных средств, направляемых на стимулирование сотрудников кафедры, в общей стоимости обучения s -й специальности.

Коэффициент p^s определяется на ученом совете вуза для каждой кафедры в зависимости от того, является ли она выпускающей, общеобразовательной или специальной для s -й специальности. Очевидно, что максимальный коэффициент должен быть установлен для кафедры, являющейся базовой (выпускающей) для данной специальности.

Объем внебюджетных средств по кафедрам вуза в месяц рассчитывается по формуле:

$$\Phi ОТ = \frac{\sum_{s=1}^{s_0} \Phi ОТ^s}{12},$$

где s_0 — количество специальностей, по которым ведется подготовка в вузе (на очной и заочной формах обучения).

Фонд заработной платы зависит как от активности кафедры, так и от конъюнктуры рынка образовательных услуг, поэтому во избежание моральной напряженности и конфликтов в трудовом коллективе вуза возможно со стороны руководства регулирование объемов ФОТ (определение минимального уровня или резервного фонда для кафедр). Таким образом, в пределах выделенных внебюджетных средств формируется дополнительный фонд заработной платы кафедры и распределяется между сотрудниками кафедры на основе метода коэффициента трудового вклада.

Рассмотрим подробнее, как определяется коэффициент трудового вклада для отдельного сотрудника кафедры, который получается путем суммирования коэффициента квалификационного уровня (ККУ) и коэффициента результативности труда (КРТ).

Коэффициент квалификационного уровня формируется пропорционально тарифному разряду ЕТС сотрудника кафедры. Предполагается, что тарифный разряд характеризует накопленный потенциал (уровень квалификации) каждого работника и отражает сложность труда в соответствии с его должностью.

$$KKU_i = \frac{k_i^{ETC}}{4,5},$$

где k_i^{ETC} — тарифный коэффициент i -го сотрудника соответственно тарифному разряду ЕТС, доли.

Расчет КРТ для профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала отличается в силу различных показателей, характеризующих их деятельность. Коэффициент результативности труда преподавателя в деятельности кафедры рассчитывается по следующей формуле:

$$KPT_i^{ППС} = K_i^{УМР} + K_i^{НИР} + K_i^{НИРС} + K_i^{ОР},$$

где $K_i^{УМР}$ — коэффициент вклада i -го преподавателя в учебно-методическую работу кафедры, доли;

$K_i^{НИР}$ — коэффициент вклада i -го преподавателя в научно-исследовательскую работу кафедры, доли;

$K_i^{НИРС}$ — коэффициент вклада i -го преподавателя в организацию и проведение научно-исследовательской работы студентов кафедры, доли;

$K_i^{ОР}$ — коэффициент вклада i -го преподавателя в организационную работу кафедры, доли.

В табл. 1 представлен перечень показателей для расчетов коэффициентов по каждому виду деятельности.

Значение каждого показателя определяется заведующим кафедрой на основании заключения о выполнении индивидуального плана преподавателя и других текущих поручений кафедры и утверждается на заседании кафедры.

Таким образом, общий коэффициент трудового вклада i -го преподавателя кафедры рассчитывается по формуле:

$$КТВ_i^{ППС} = \frac{k_i^{ETC}}{4,5} \times S_i + \sum_{b=1}^4 \sum_{j=1}^m W_j^b \times q_j^b,$$

где S_i — размер ставки, на которую работает i -й преподаватель кафедры;

W_j^b — весомость j -го достижения в работе ($j = 1, 2 \dots m$) по b -блоку, доли;

q_j^b — количество j -го достижения по b -блоку, раз (шт.).

Здесь следует отметить, что в зависимости от размера ставки изменяется только коэффициент квалификационного уровня (ККУ). Таким образом, учитывается время, затраченное преподавателем на выполнение своих основных должностных обязанностей. Однако вклад преподавателя в различные виды деятельности кафедры не зависит от того, на какой ставке он работает. Например, такой вклад преподавателя в учебно-методическую работу кафедры, как подготовка и издание учебного пособия или методических указаний, оценивается одинаково вне зависимости от того, работает он на полставки или на полную ставку.

Расчет коэффициента трудового вклада в результаты деятельности кафедры для учебно-вспомогательного персонала отличается от расчета КТВ для преподавателей (табл. 2). Основной акцент для определения внебюджетной доплаты делается на оценке отношения сотрудника к своим должностным обязанностям и оценке уровня профессиональных умений и навыков.

Таким образом, общий коэффициент трудового вклада i -го сотрудника УВП кафедры рассчитывается по формуле:

$$КТВ_i^{УВП} = \left(\frac{k_i^{ETC}}{4,5} + \sum_{c=1}^2 \sum_{j=1}^m W_j^c \right) \times S_i,$$

где S_i — размер ставки, на которую работает i -й работник УВП кафедры;

W_j^c — весомость j -го достижения в работе ($j = 1, 2 \dots m$) по c -блоку, доли.

В зависимости от размера ставки работника изменяются ККУ и КРТ, так как в данном случае оба коэффициента зависят от времени пребывания сотрудника на своем рабочем месте.

Метод коэффициента трудового вклада для вычисления внебюджетной доплаты преподавателям и учебно-вспомогательному персоналу кафедры учитывает одновременно квалификацию и, в большей степени, вклад каждого сотрудника в общую работу всего трудового коллектива и конечные результаты деятельности кафедры. При этом очевидно, что о вкладе каждого работника в деятельность кафедры лучше судить на уровне соответствующего локального подразделения, так как

**Шкала коэффициентов результативности труда профессорско-преподавательского состава
в деятельности кафедры**

№	Показатель	Максимальное значение показателя
1. Вклад в учебно-методическую работу кафедры		
1.1	Разработка и внедрение нового лекционного учебного курса	0,1
1.2	Разработка и внедрение новых лабораторных работ с методическим обеспечением	0,1
1.3	Разработка и реализация практических или семинарских занятий по новой учебной дисциплине	0,05
1.4	Подготовка и издание учебного пособия	0,1
1.5	Подготовка и издание методических указаний	0,05
1.6	Разработка и внедрение в учебный процесс деловой игры	0,05
1.7	Использование современных технологий в учебном процессе	0,05
1.8	Другие виды учебно-методической работы	0,1
2. Вклад в научно-исследовательскую работу кафедры		
2.1	Участие в НИР по региональным и федеральным программам, в хоздоговорной НИР кафедры	0,05
2.2	Руководство НИР по региональным и федеральным программам или хоздоговорной НИР кафедры	0,1
2.3	Активное участие в организации и проведении научных конференций, выставок и других научных мероприятий	0,05
2.4	Публикация научных статей в местных изданиях	0,05
2.5	Публикация научных статей в центральных изданиях	0,1
2.6	Издание монографии	0,15
2.7	Редактирование сборников научных трудов, научных журналов	0,05
2.8	Получение положительных решений по изобретениям	0,1
2.9	Другие виды научно-исследовательской работы	0,1
3. Вклад в организацию и проведение научно-исследовательской работы студентов		
3.1	Организация и проведение предметных олимпиад, секционных заседаний студенческой конференции	0,05
3.2	Участие в организации и проведении региональных и всероссийских олимпиад и конкурсов	0,1
3.3	Подготовка коллектива студентов к участию в конкурсах и олимпиадах	0,1
3.4	Подготовка в качестве научного руководителя работ студентов на внутривузовский конкурс	0,05
3.5	Подготовка в качестве научного руководителя работ студентов на конкурсы: региональный и всероссийский	0,1
4. Вклад в организационную работу кафедры		
4.1	Работа в качестве ответственного лица за направление деятельности кафедры (учебно-методическая, НИР, НИРС, профориентационная и др.)	0,1
4.2	Отношение к своим профессиональным обязанностям (от -0,1 до +0,1)	0,1
4.3	Активное участие в профориентационной, организационной и общественной работе кафедры	0,05
4.4	Работа в постоянных комиссиях и советах на уровне институтов и вуза	0,05

Таблица 2

**Шкала коэффициентов результативности труда учебно-вспомогательного персонала
в деятельности кафедры**

№	Показатель	Максимальное значение показателя
1. Оценка вклада в достижения кафедры и отношения к своим профессиональным обязанностям		
1.1	Соблюдение режима работы	0,05
1.2	Добросовестное выполнение основных функциональных обязанностей	0,05
1.3	Ответственность и инициативность в работе, содействие в организации учебно-методической и научной работы кафедры	0,05
1.4	Оценка отношения к представительским функциям, к коллегам и студентам	0,05
2. Оценка уровня профессиональных умений и навыков		
2.1	Умения и навыки в использовании приборов и инструментов в своей работе	0,05
2.2	Оценка профессионализма и уровня основных профессиональных навыков и умений	0,05
2.3	Превышение уровня образования, требований должностных инструкций и особенностей функциональных обязанностей	0,05
2.4	Оценка использования современных технологий в работе	0,05

невозможно предусмотреть и оценить все возможные виды работ, которые может выполнить сотрудник, на уровне высшего руководства вуза. Следовательно, разумнее передать полномочия по оценке персонального вклада сотрудников в достижения кафедры на уровень руководства и коллектива кафедры. В случае если деятельность сотрудника выходит за рамки кафедры, т. е. влияет не только непосредственно на конечные результаты деятельности кафедры, но и вуза в целом, то должны вступать в силу другие подсистемы стимулирования труда в вузе. Например, за разработку пособий и учебников с грифами центральных УМО и министерств, подготовку кандидатов и докторов наук и т. д. доплаты авторам предусматриваются на уровне образовательного учреждения, из централизованного фонда внебюджетных средств вуза. С нашей точки зрения, такой фонд необходим в вузе для стимулирования работ по стратегическим направлениям его развития.

Предлагаемая система оценки труда ППС и учебно-вспомогательного персонала позволяет путем выбора приоритетов направлять усилия как

отдельных работников, так и всего коллектива кафедры на скорейшее выполнение задач, наиболее актуальных для вуза. Система оценки труда стимулирует преподавателей к повышению личной квалификации в разных формах, к активному участию в учебно-методической и организационно-педагогической работе кафедры, а учебно-вспомогательный персонал — к добросовестному и ответственному выполнению своих обязанностей. Повышение «веса» того или иного вида деятельности сотрудников в системе оценки их работы в сочетании с последующим материальным стимулированием может быть использовано в качестве мощного рычага в управлении деятельностью вуза.

Литература

1. Балабан В. А. «Бермудский треугольник» побуждения к труду, его оценки и вознаграждения // Вестн. ДВГАЭУ. 2002. № 2(22). С. 75–86.
2. Васильев Ю. С., Глухов В. В., Федоров М. П. Экономика и организация управления вузом / Под ред. В. В. Глухова. СПб., 2004. 608 с.
3. Гендлер Г. Х., Ведерникова Н. И. Оплата труда в учреждениях бюджетной сферы. СПб., 2003. 416 с.